

Таким образом, важным фактором, определяющим своевременность выполнения подрядных работ, является оптимальное управление запасами ресурсов. Такое управление должно быть организовано таким образом, чтобы издержки, связанные с обеспечением запасов ресурсов, не превышали бы издержек, связанных с простоем из-за отсутствия требуемых для проведения работ строительных материалов.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – С. 159.
2. Колемаев, В.А. Эконометрика: учебник. – М.: Инфра-М, 2006. – 16 с.

3. Мишин, Ю.А. Управленческий учёт: управление затратами и результатами производственной деятельности. – М.: ДИС, 2002. – 176 с.
4. Мороз, О.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления материально-техническим снабжением в строительстве: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.Е. Мороз. – Махачкала: ВПО «Дагестанский государственный технический университет», 2011. – 20 с.
5. Нехорошева, Л.Н. Экономика предприятия. – Минск: Высшая школа, 2003.

Материал поступил 04.09.2013

KUGAN S.F., RADCHUK A.P. Stockpile management of the construction organization

Development of logistic in our country allows to organize logistical support of building organizations in single unit of processes of making of materials and details, constructions and their complete delivery on building in accordance with the chart of executable building and installation works taking into account reserves kept an at an enterprise.

УДК 65.015

Кардас Ярослав Станислав

ЕЖЕГОДНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение. Организации, для того, чтобы быть конкурентоспособными, должны систематически корректировать свою деятельность в соответствии с растущими потребностями клиентов и изменяющимися стандартами рынка, внедрять инновационные решения и оценивать результаты работы. Эффективность функционирования организаций в значительной степени связана с компетенциями и способностями сотрудников, что требует формирования в организации системы их оценки. Результаты этой оценки позволяют расширить знания руководителей о потенциале сотрудников, эффективности их работы, разрабатывать обоснованные планы повышения квалификации и более успешно формировать кадровую политику на предприятии.

Основным назначением систем оценки персонала в организации является решение следующих задач. Первая задача – это определение эффективности работы сотрудника и его соответствия занимаемой должности. Второй задачей является выявление возможностей для профессионального развития сотрудника. Третья – определение эффективности реализуемой на предприятии системы мотивации и стимулирования труда. Четвертая задача связана с определением мнения руководства и коллег о каждом конкретном работнике, пятая – формирование кадровой политики предприятия.

Исходя из этого, в системе оценки персонала можно выделить четыре группы целей:

- цели регулирования, то есть концентрация действий на выборе оптимальных инструментов для корректировки и совершенствования процессов работы. Результатом реализации этих целей является достижение соответствия возможностей сотрудников исполняемым ими функций на занимаемых должностях, что приведет к улучшению качества и повышению производительности их работы;
- мотивационные цели, то есть сосредоточение основного внимания на выборе эффективных форм и методов мотивации и стимулирования труда. Результатом реализации этих целей является освобождение внутренней энергии сотрудников вследствие соответствия их личных потребностей с выполняемыми профессиональными задачами и вдохновение к более эффективной деятельности;
- информационно-обучающие цели, то есть сосредоточение усилий на обмене информацией об эффективности работы и уровне реализации целей организации и возможностях улучшения процессов работы. Достижение этих целей позволяет устранить барьеры в общении, совершенствовать коммуникационные процессы, обес-

печить информированность работников относительно ожиданий и оценок их работы и прозрачность в работе организации;

- цели принятия решений, т.е. концентрация деятельности на разработке методики справедливой и объективной оценки работника. В процессе управления организацией реализация этих целей приносит значительную пользу как для оцениваемых сотрудников, так и для управленческого персонала и организации в целом. Следует отметить, что, несмотря на многолетний опыт работы с системами оценки и общее положительное мнение относительно их применения, по-прежнему стоит проблема их эффективности. Причины этого видятся в отсутствии последовательной деятельности руководства организации. Результаты оценки не всегда доходят до оцениваемых и заинтересованных в оценке сотрудников, а если доходят, то с опозданием.

Кроме этого, достаточно часто оцениваемые сотрудники высказывают неудовлетворение содержанием персональных анкет и субъективизмом при определении оценок. На мой взгляд, полностью субъективизм не может быть устранен из системы оценки, так как он является частью индивидуального стиля управления данного руководителя.

Принципы, применяемые при проектировании системы оценки. Представляется, что оценка руководителя была бы более эффективной, если бы сотрудник, которого оценивают, чувствовал смысл и значимость этой оценки и её реальное влияние на карьерный рост в организации. Поэтому, разрабатывая систему оценки, необходимо следовать пяти принципам:

- *регулярность*, в соответствии с которой оценка должна иметь постоянный и периодический характер;
- *всеобщность*, в соответствии с которой должны оцениваться все сотрудники независимо от их занимаемой должности, стажа или профессиональной компетенции;
- *гибкость*, в соответствии с которой критерии и методы оценки должны быть адаптированы под конкретную ситуацию;
- *прозрачность*, в соответствии с которой тестируемые должны быть ознакомлены с целями, критериями и результатами оценки;
- *простота*, в соответствии с которой система оценки классификации должна быть ясной, несложной для тестируемого, коррелировать с целями организации, понятна сотрудникам и руководителям.

Ярослав Станислав Кардас (Jarosław Stanisław Kardas), профессор, д.э.н., декан факультета экономики и права Университета естественных и гуманитарных наук г. Седльце, Польша.

Таблица 1. Преимущества использования САРиРС и угрозы, связанные с ее отсутствием

Уровень	Преимущества использования САРиРС	Угрозы, связанные с отсутствием САРиРС
Организация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четко определенные и согласованные цели организации и сотрудников. 2. Объективные средства измерения и управления результатами работы сотрудников. 3. Системное, в соответствии со стратегией организации, управление развитием персонала. 4. Создание соответствующих условий для наиболее эффективных сотрудников. 5. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несовпадение целей организации и сотрудников. 2. Отсутствие объективности в принятии стратегических решений в области организационного развития. 3. Неполное использование человеческого потенциала. 4. Негативное мнение сотрудников о направлениях развития организации. 5. Недостаточная эффективность и согласованность в управлении человеческими ресурсами.
Высшее руководство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четкое определение ожиданий руководителя и сотрудника. 2. Обеспечение взаимного обмена мнениями (руководитель-сотрудник). 3. Измерение результатов труда в соответствии с четкими критериями и правилами. 4. Достаточно простое определение результатов работы сотрудников. 5. Эффективный контроль работы и совершенствование способов ее выполнения. 6. Более объективная мотивация, соответствующая достигаемым результатам. 7. Возможность принятия обоснованных кадровых решений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая текучесть кадров. 2. Проблемы привлечения и удержания сотрудников с высоким потенциалом. 3. Недостаточно объективная мотивация сотрудников. 4. Отсутствие мотивации к полной реализации потенциала сотрудников. 5. Отсутствие поддержки в принятии решений. 6. Потери, связанные с неэффективными кадровыми решениями. 7. Потеря репутации руководителем. 8. Уменьшение вклада высшего руководства в развитие и успех организации.
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легче понять ожидания руководителя. 2. Легче приспособиться к системе работы и организационной культуре. 3. Доступность системы оценки. 4. Ознакомление с возможностями повышения эффективности работы. 5. Ознакомление с возможностями развития организации. 6. Гарантия поддержки в профессиональном развитии. 7. Обеспечение обмена мнениями относительно результатов работы и возможностями развития потенциала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие ясности в отношении ожиданий руководителя. 2. Возможность несоответствия системе работы и организационной культуре. 3. Недостаточно эффективные коммуникации. 4. Недостаточно аргументов для увеличения вознаграждения и поощрения сотрудников. 5. Отсутствие поддержки развития карьеры. 6. Проблемы с получением финансирования обучения 7. Неблагоприятные условия для развития персонала.

Понятно, что основной целью каждой организации является максимизация прибыли за счет эффективного использования её кадрового потенциала. Для этого необходимо:

- коррелировать цели организации с индивидуальными интересами отдельных сотрудников;
- выявлять наиболее эффективных сотрудников и создавать условия в их заинтересованности в дальнейшей работе в организации;
- выявлять неэффективных сотрудников и определять возможности повышения эффективности их работы;
- обеспечивать взаимопонимание руководителя и подчиненных относительно ожидаемых результатов работы;
- разрабатывать кадровую политику в организации. Для осуществления этих положений необходимо:
- внедрить систему оценки реализации ранее поставленных целей как организации в целом, так и отдельными сотрудниками;
- проанализировать реализацию потенциала сотрудников в контексте полученных ими результатов;
- определить цели дальнейшего развития;
- разработать планы повышения квалификации сотрудников и их карьерного роста в организации.

В то же время следует отметить, что анализ работы и развитие сотрудников не заменяет систематического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации, а только обеспечивает основу для проведения эффективной кадровой политики.

Преимущества использования системы анализа работы и развития сотрудников (САРиРС). Преимущества использования САРиРС и угрозы, связанные с отказом от этой системы, приведены в таблице 1.

Управление результатами работы и развитием также связано со следующими важными процессами в организации:

- планирование стратегии организации;

- оперативное планирование;
- формирование финансового плана (бюджета);
- адаптации сотрудников к работе;
- подбор кадров;
- повышение квалификации;
- планирование профессиональной карьеры сотрудников;
- делегирование полномочий;
- распределение служебных обязанностей и ответственности;
- формирование системы управленческой информации о различных аспектах деятельности персонала.

Структурированный подход к САРиРС. Управление результатами работы требует структурированного подхода, который включает в себя четыре этапа. Первый этап заключается в оценке результатов работы сотрудников в контексте реализации целей организации, в том числе бизнес-целей и целей личного развития. Второй этап – это определение целей, которые определяются ожидаемыми на планируемый период результатами работы сотрудников, в соответствии с поставленными бизнес-целями. Отправной точкой должны быть функциональные обязанности сотрудника на занимаемой должности в организации. Третьим этапом является оценка и выявление пробелов в компетенциях сотрудников, которые выражаются в недостаточных для занимаемой должности навыках, опыта, знаний и могут быть причиной неэффективного достижения профессиональных целей. На этом этапе важно определить действия, необходимые для преодоления выявленных пробелов (часто упоминается как слабость компетенции). Эти действия могут включать в себя дополнительное обучение, повышение квалификации, тренинги и т.д. Устранение выявленных пробелов можно рассматривать как цель развития личности. Формирование стабильной и сильной организации должно начинаться с развития индивидуальных сильных сторон сотрудников. Диагностика и устранение выявленных слабостей помогает только предотвратить

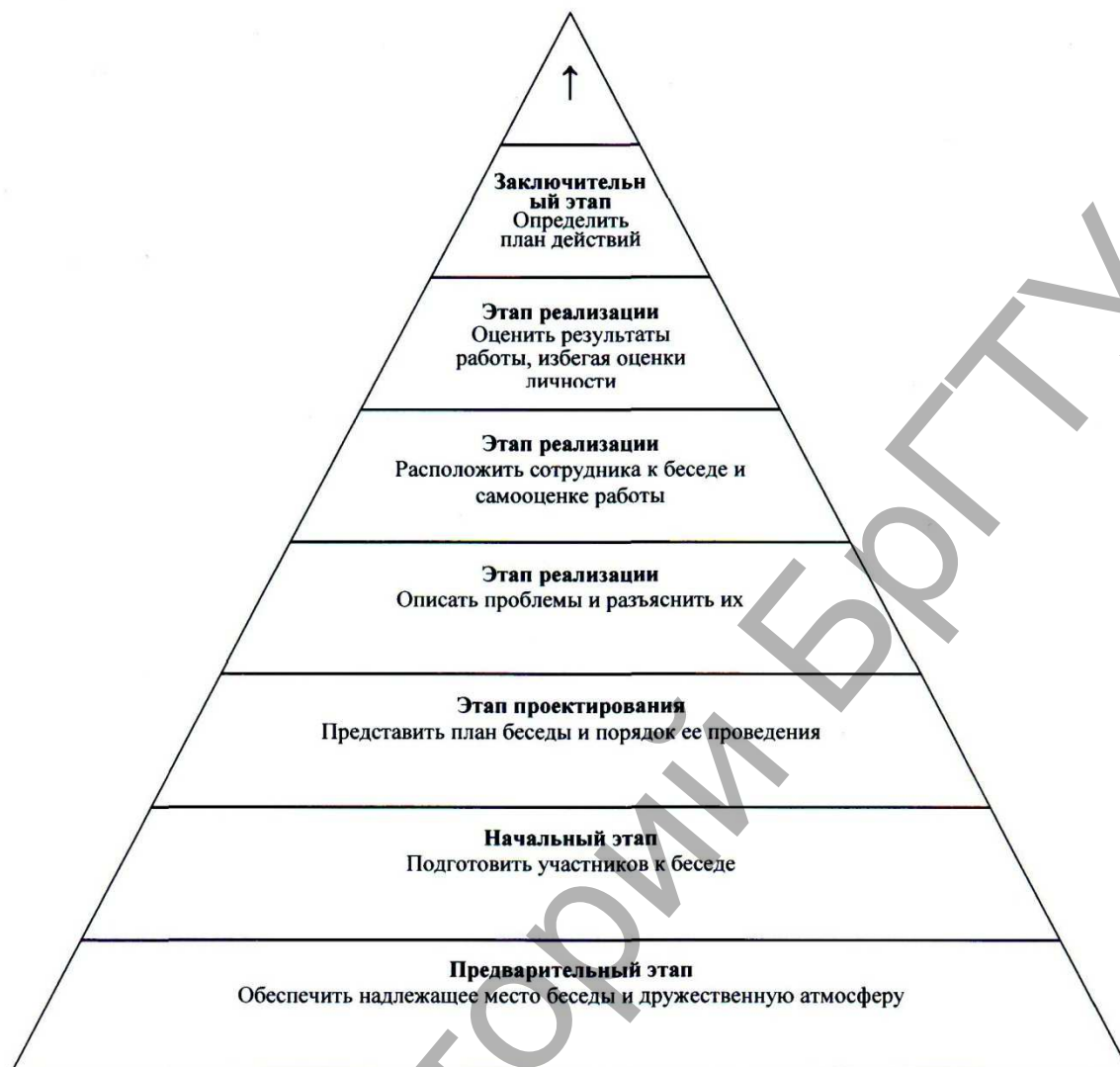


Рис. 1. Основные этапы проведения беседы

кризисы, но не приводит к достижению профессионального мастерства и максимальной эффективности работы. Четвертый этап заключается в определении карьерных устремлений сотрудников и возможности их реализации в организации.

В процессе анализа работы и развития сотрудника также весьма важным является беседа руководителя и подчиненного, которая может быть организована следующим образом.

Этап 1. Оценка прогресса в достижении бизнес-целей:

- обсуждение достижения ранее определенной цели, самооценка сотрудника и оценка руководителя с учетом факторов, влияющих на достижение целей;
- анализ полученных результатов, при отсутствии удовлетворения согласования дополнительных действий, необходимых для полного достижения целей;
- определение недостатков в работе, если таковые имеются, и обсуждение их с особой тщательностью;
- корректирующее действие – разработка плана устранения недостатков, упомянутых в пункте 3;
- анализ основных действий, предпринятых сотрудником, которые не были обсуждены в начале беседы (пункты 1 и 2);
- обобщение результатов 1 этапа беседы с точки зрения наличия ещё каких-либо проблем, которые необходимо решать.

Этап 2: Оценка прогресса в реализации личного плана развития (ЛПР):

- самооценка сотрудником степени реализации ЛПР;
- оценка руководителем степени реализации ЛПР сотрудника;

- оценка степени влияния реализации ЛПР на повышение эффективности труда сотрудника.

Этап 3. Резюме беседы:

- анализ основных достижений сотрудника и определение действий на будущее;
- определение информации, подлежащей включению в САРПС;
- установление даты следующей беседы.

Основные этапы проведения беседы представлены на рисунке 1.

На точность и объективность оценки анализа работы и развития сотрудника влияет, во-первых, информация не из одного, а из многих источников – внутренних и внешних. Внутренние источники информации – это руководители, менеджеры, коллеги; внешние – клиенты, сотрудники фирм-контрагентов и другие наблюдатели. Во-вторых – обратная связь и детальный анализ полученных результатов. Если оценка непосредственного руководителя отличается от оценки других заинтересованных лиц, необходимо это учесть и найти компромиссное решение.

Основные критерии оценки сотрудника (как вариант) представлены в таблице 2.

Шкала оценок при анализе результатов работы и развития сотрудников. Оценка представляет собой процесс, предназначенный для подведения итогов работы. Рейтинги позволяют установить уровень полученных результатов и группировать сотрудников на эффективных, средних и слабых, что упрощает процесс оценки результатов работы и развития и определения окончательной оценки. Как правило, следует ожидать, что небольшой процент сотрудников получат самые

Таблица 2. Вариант основных критериев оценки сотрудника

Стиль действий		Профиль профессиональной деятельности	
Основные навыки	Организаторские способности Умение планировать. Способность мотивировать. Умение контролировать. Способности принятия решений. Способность к сотрудничеству. Профессиональные способности. Точности и своевременность.	Отношение к собственной профессиональной активности	Инвестирование в профессиональное развитие. Генерирование новых решений в профессиональной деятельности. Привлечение других сотрудников к решению проблем.
Навыки межличностного общения	Умение общаться с руководителем. Умение общаться с сотрудниками. Умение обмениваться информацией.	Отношение к профессиональной деятельности сотрудников	Работа о профессиональном развитии сотрудников. Систематическое содействие хорошим сотрудникам, мобилизация слабых. Планирование карьеры сотрудников. Мониторинг достижений и возможности профессионального развития.
Потенциал	Толерантность. Креативность. Склонность к лидерству. Коммуникабельность. Уверенность в себе.	Профессиональная активность	Активное участие в мероприятиях, организованных руководителем. Генерирование новых идей и их распространение. Поддержка новых форм профессиональной активности.
Позиция	Этическая позиция Организованность. Активность.	Внеслужбная деятельность	Активное участие в реализации инноваций. Продвижения товаров и услуг предприятия. Содействие принятому стилю управления в организации. Установление прозрачных стандартов и мониторинг результатов.

Таблица 3. Рейтинговые шкалы – развитие компетентности

Вариант 1		Вариант 2	
Оценка	Описание	Оценка	Описание
A	Работник достигает выдающихся результатов, превышающих требования.	A	Серьезные недостатки компетенции.
B	Очень эффективный работник, отвечает всем требованиям.	B	Компетенция соответствует базовому уровню. Работник должен иметь активную поддержку.
C	Эффективный сотрудник, отвечает большинству требований.	C	Приобретение хорошего уровня компетентности, что позволяет решать стандартные задачи.
D	Неэффективный работник, не отвечает требованиям.	D	Приобретение высокого уровня компетентности, что позволяет реализовать сложные или нестандартные задачи.
-	-	E	Приобретение экспертного уровня компетентности.

низкие оценки, большинство получают хорошие оценки и небольшой процент получают самые высокие оценки (образцовые). Последние должны получить предложения карьерного роста, те, кто получил самые низкие оценки – план повышения квалификации, возможны в соответствующих ситуациях некоторые дисциплинарные воздействия.

Возможные два варианта шкалы оценки приведены в таблице 3.

Пример шкалы оценок для компетенции "совместная работа" приведен в таблице 4.

В рамках ежегодного анализа функционирования и развития персонала и при периодически проводимых его оценках в течение года необходимо оговаривать требования к компетенциям сотрудников. Все действия, обязанности и ответственность должны быть согласованы между руководителем и сотрудником. Основной обязанностью руководителя является управление результатами работы

сотрудника в соответствии с установленными целями, а сотрудника – принятие на себя ответственности за личные результаты и развитие и поддержание их на необходимом уровне.

Заключение. Ежегодный анализ функционирования и развития персонала является очень важным элементом управления человеческими ресурсами в организации. Его результаты являются основой для оценки кадрового потенциала, проектирования успешной системы мотивации и стимулирования труда в организации, рационального распределения должностных функций, формирования коммуникационной политики и деловой, дружественной атмосферы в коллективе, обоснованного планирования служебной карьеры сотрудников и повышения их квалификации, проведения эффективной кадровой политики.

Таблица 4. Пример шкалы оценок, используемой для компетенции "совместная работа"

Поведение	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)
Контакт с сотрудниками	Не создает общего стиля мышления и внутренней гармонии в команде. В деятельности группы изолируется от других, считается индивидуалистом	Старается создать внутреннюю гармонию в команде и общий стиль мышления, однако не всегда находит общий язык с коллегами	Быстро устанавливает хороший контакт и общий язык с другими сотрудниками. Он хороший член команды и на него можно положиться	Формулирует миссию команды. Может убедительно объяснить другим цели и увлечь их работой	Тех, кто сотрудничает с ним, имеют четко определенную общую цель и энергично стремятся к ее достижению
Активность в достижении целей	Редко включаются в совместную работу	Пытается включиться в работу команды, но не всегда присоединяется к работе в направлении достижения цели	Понимает и активно включается в работу по достижению командных целей	Привлекает других к активной совместной работе	Творчески подходит к вовлечению даже пассивных членов команды к активной и эффективной работе
Побуждение мотивации	Не может побуждать других к достижению общих целей	Испытывает трудности с побуждением других для эффективной реализации общих задач	Создает высокий моральный дух и сильную мотивацию для достижения целей	Эффективно мотивирует к работе сотрудников как команду	Прекрасно мобилизует сотрудников к совместной деятельности, что позволяет решать самые сложные задачи
Обмен информацией	Не заботится о том, чтобы сотрудники обладали важной информацией, часто ее не передает	Ограничивается предоставлением только важной информации	Охотно делится информацией как относящейся к выполнению конкретной задачи, так и влияющей на эффективность совместной работы	Заботится об эффективном обмене информацией в коллективе	Является основным и надежным источником информации
Взаимодействие с другими членами коллектива	Не сотрудничает и часто соперничает или манипулирует другими	Иногда конкурирует с другими, ставя личные цели выше общих	Эффективная работа с другими, не соперничает, ищет понимания	Общие цели ставит на первое место, активно заботится о том, чтобы не было соперничества в коллективе	Предвидит и активно предотвращает любые проявления деструктивной конкуренции. Является для других примером дружелюбия
Учет интересов и мнения других людей	Заботится главным образом о своих интересах. Убежден, что лучше всех знает, как выполнить задание, не обращает внимания на предупреждения	Часто, несмотря на благие намерения, не знает, как заботиться об интересах группы. Принимает к сведению замечания других людей, но редко изменяет свое поведение	Может отказаться от части собственных интересов в пользу группы. Консультируется с другими, реагирует на их замечания	Заботится о том, чтобы были достигнуты как общие цели, так и личные интересы. Побуждает других высказывать свое мнение для эффективного выполнения заданий	Воспринимает предложения других людей, творчески использует их в своей работе
Поведение в конфликтной ситуации	Существует постоянный конфликт с сотрудниками	Его поведение бывает причиной конфликта	Способен к компромиссу в конфликтных ситуациях	Способен определить и ликвидировать препятствия, которые мешают слаженной работе в группе	Без проблем способен предвидеть и разрешить все конфликты в группе

Источник: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 151

Материал поступил в редакцию 12.09.13

JAROSLAW STANISLAW KARDAS Annual analysis of personnel operation and development as an element of the enterprise activities evaluation system

The article highlights issues of the activities efficiency evaluation and personnel professional development in the enterprise as an element of the enterprise activities evaluation system. Tasks, goals, guidelines and stages of the activities efficiency and personnel development analysis are examined from the organization's basic goals achievement position. Evaluation scale example is attached to perform a selected competences analysis.